

**Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja dengan Variabel  
Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening  
(Studi Pada Staf Pengajar Politeknik Negeri Sriwijaya)**

Paisal

Staf pengajar jurusan Administrasi Niaga – Politeknik Negeri Sriwijaya  
paisal.conk@gmail.com

**ABSTRACT**

*This study aimed to know the impact of transactional leadership on performance with variable job satisfaction as an intervening variable. From the results of testing using path analysis techniques, the results of this study showed that transactional leadership has a significant, directly or indirectly to the performance. Significantly influence job satisfaction directly to performance. Transactional leadership which has been already applied in the Polytechnic of Sriwijaya could increase job satisfaction and performance.*

*Polytechnic of Sriwijaya needs to improve employee satisfaction, this includes the satisfaction of salary or wages, the work itself, the leadership of co-workers or superiors, promotion and working environment/organization. This is because employees' job satisfaction have a significant and positive impact on the performance of teaching staff. Polytechnic leaders need to provide the opportunity or the greatest possible freedom to the teaching staff to improve motivation, ability, ideas and develop its own potential. Having the opportunity or freedom can create and support positive development of all business activities of employees in order to generate performance.*

**Keywords:** *Transactional leadership, Job satisfaction, Performance.*

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Faktor penting dalam pengelolaan suatu organisasi adalah sumber daya manusia karena sumber daya manusia adalah perencana, pelaku, dan penentu bagi pencapaian tujuan organisasi. Pengelolaan manajemen sumber daya manusia tentu saja harus dilaksanakan oleh pemimpin yang profesional. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada diri individu (karyawan). Robbins (2003) berpendapat bahwa organisasi merupakan satuan sosial yang dikoordinasi secara sadar, yang tersusun atas dua orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama. Kemudian dalam melakukan pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia yang ada tersebut, diperlukan seorang pimpinan yang bisa mengembangkan secara maksimal dan terpadu untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

Menurut Luthans (2001) mengemukakan bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai sebuah proses kelompok kepribadian, kerelaan, perilaku khusus, bujukan, kekuasaan (power), pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peranan, permulaan dari struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih keadaan tersebut. Pemimpin yang efektif

adalah seseorang yang kepemimpinannya mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kooperatif dalam kehidupan organisasi.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap efektifitas kepemimpinan adalah interaksi antara pemimpin dan bawahan. Interaksi ini mencakup dua bentuk, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Menurut Burns (2004) membedakan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan yang berlandaskan pada adanya pertukaran atau tawar menawar antara pemimpin dan bawahan. Pertukaran itu bisa bersifat ekonomis, politik atau psikologis. Pertukaran ini menekankan pada prosedur, misalnya *contingent reward* dan *Management By Exception*. Jika berhasil akan mendapatkan *reward* sedangkan jika tidak memuaskan akan mendapatkan hukuman, sedangkan kepemimpinan transformasional pada intinya terkait dengan bagaimana mempengaruhi nilai dan sikap para pengikut/bawahan, hal ini berhubungan dengan karisma, hubungan pribadi dan kreativitas.

Menurut Bass dan Avolio (1994) mengembangkannya dengan menyatakan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan dimana terjadi pertukaran antara pemimpin dengan anak buah dalam kegiatan sehari-hari dimana pertukaran ini penting bagi pelaksanaan rutinitas performa yang telah disepakati antara pemimpin dan anak buah, dengan kata lain kepemimpinan transaksional menekankan transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin, rekan kerja dan anak buah. Pertukaran ini dilakukan berdasarkan kesepakatan yang dibuat antara pemimpin dengan pihak-pihak lain tentang apa yang harus dilakukan dan tentang syarat-syarat ganjaran atau imbalan yang akan diterima tiap-tiap pihak jika syarat-syarat itu dipenuhi.

Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan atas pemenuhan tugas tersebut (prestasi kerja/kinerja karyawan). Menurut Bass dan Avolio (1994) ciri-ciri yang terkandung dalam pertukaran ini meliputi:

- 1) *Contingent Reward*, apabila karyawan melakukan pekerjaan untuk kepentingan organisasi/perusahaan, maka kepada mereka akan dijanjikan imbalan (insentif) untuk usaha yang dilakukan, menjanjikan imbalan bagi kinerja yang baik dan menghargai prestasi kerja.
- 2) *Management By Exception (Active)*, pimpinan secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas karyawannya agar mereka tidak membuat kesalahan, mengawasi dan mencari deviasi atau penyimpangan atas berbagai aturan tersebut.
- 3) *Management By Exception (Passive)*, pimpinan baru bertindak setelah terjadi kegagalan karyawan untuk mencapai tujuan atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius. Pimpinan berpandangan bahwa ia belum bertindak, apabila belum timbul masalah atau belum ada kegagalan. Karyawan mendapat kesempatan untuk berusaha memperbaiki kinerjanya, mengatasi masalahnya, dan mengoreksi kesalahannya.

Dari ciri kepemimpinan transaksional, maka karakteristiknya dapat disimpulkan adanya derajat kepercayaan pimpinan kepada karyawannya yang berbeda-beda. Pada ciri pertama yaitu *Contingent Reward*, pimpinan belum mempercayai sepenuhnya kemampuan karyawannya dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk menunjukkan kemampuan atau prestasi kerjanya. Adapun ciri kedua yaitu *Management By Exception (Active)*, digambarkan adanya kepercayaan pimpinan kepada karyawannya, namun kepercayaan yang diberikan belum sepenuhnya sehingga memerlukan adanya pengawasan yang lebih lanjut dari pimpinan. Pada ciri ketiga yaitu

*Management By Exception (Passive)*, kepercayaan akan kemampuan karyawan menjadi lebih besar sehingga pengawasannya tidak terlalu ketat dan pimpinan percaya bahwa karyawan dapat menyelesaikan tugas atau masalahnya sendiri.

Politeknik merupakan salah satu lembaga pendidikan tinggi negeri di Palembang sedang giat-giatnya berusaha untuk terus meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja para karyawannya agar dapat memberikan hasil yang maksimal bagi tujuan Politeknik itu sendiri. Semenjak berdiri tahun 1982 sampai saat ini telah banyak mengalami perubahan-perubahan seiring dengan perkembangan zaman dan tuntutan masyarakat dalam dunia pendidikan.

Pada tahun 2001 atas dasar usaha mencerdaskan kehidupan bangsa, perkembangan dunia pendidikan dan permintaan masyarakat serta mengingat akan pentingnya pendidikan terapan, tersedianya tempat, alat dan tenaga maka dibukalah program Non Reguler untuk masing-masing jurusan.

Berdasarkan pengamatan peneliti kepemimpinan yang diterapkan di Politeknik Negeri Sriwijaya mengacu pada dua karakteristik kepemimpinan transaksional, yaitu pemimpin menggunakan penghargaan/imbalance kontingensi untuk memotivasi karyawannya dan pemimpin melaksanakan atau melakukan tindakan korektif hanya ketika para bawahan atau karyawan gagal mencapai tujuan atau kinerjanya tidak sesuai dengan harapan.

Penerapan kepemimpinan dengan metode seperti di atas apakah dirasakan mampu memberikan kepuasan dan menghasilkan kinerja yang diharapkan khususnya pada staf pengajar Politeknik Negeri Sriwijaya. Hal ini menjadi menarik untuk dikaji mengingat belum pernah ada penelitian mengenai kepemimpinan transaksional yang dilakukan di Politeknik Negeri Sriwijaya.

Berdasarkan latar belakang di atas, serta semakin banyaknya organisasi sejenis yang tumbuh sehingga meningkatkan iklim persaingan antara organisasi, menarik kiranya dilakukan penelitian yang mengkaji tentang pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Hal inilah yang mendorong peneliti untuk melakukan penelitian ini dengan judul *“Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada staf pengajar Politeknik Negeri Sriwijaya)”*.

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana pengaruh variabel kepemimpinan transaksional terhadap kinerja dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel Intervening pada Politeknik Negeri Sriwijaya?”.

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan transaksional terhadap kinerja dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel Intervening pada Politeknik Negeri Sriwijaya.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan memberikan informasi yang berharga bagi Politeknik Negeri Sriwijaya dalam membentuk kepemimpinan transaksional yang dapat berpengaruh terhadap kinerja dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel Intervening.
2. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pemahaman yang lebih mendalam mengenai kajian masalah yang berhubungan dengan kepemimpinan transaksional.
3. Sebagai bahan informasi bagi penelitian selanjutnya dan sebagai pertimbangan serta perbandingan dalam melakukan studi mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja dan kinerja.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan Transaksional**

Bass dan Avolio (1994) mengembangkannya dengan menyatakan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan dimana terjadi pertukaran antara pemimpin dengan anak buah dalam kegiatan sehari-hari dimana pertukaran ini penting bagi pelaksanaan rutinitas performa yang telah disepakati antara pemimpin dan anak buah, dengan kata lain kepemimpinan transaksional menekankan transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin, rekan kerja dan anak buah. adapun ciri-ciri yang terkandung dalam pertukaran ini meliputi:

- 1) *Contingent Reward*, apabila karyawan melakukan pekerjaan untuk kepentingan organisasi/perusahaan, maka kepada mereka akan dijanjikan imbalan (insentif) untuk usaha yang dilakukan, menjanjikan imbalan bagi kinerja yang baik dan menghargai prestasi kerja.
- 2) *Management By Exception (Active)*, pimpinan secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas karyawannya agar mereka tidak membuat kesalahan, mengawasi dan mencari deviasi atau penyimpangan atas berbagai aturan tersebut.
- 3) *Management By Exception (Passive)*, pimpinan baru bertindak setelah terjadi kegagalan karyawan untuk mencapai tujuan atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius. Pimpinan berpandangan bahwa ia belum bertindak, apabila belum timbul masalah atau belum ada kegagalan. Karyawan mendapat kesempatan untuk berusaha memperbaiki kinerjanya, mengatasi masalahnya, dan mengoreksi kesalahannya.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Panggabean (2004) mengemukakan bahwa pada dasarnya, kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh.

Menurut Rivai (2004) kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi pula kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

## Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Simamora (2004) kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sedangkan menurut Hasibuan (2000) memberikan batasan kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

## III. METODE PENELITIAN

### 3.1 Ruang Lingkup Penelitian

#### 3.1.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kausal (*Causal Research*) yaitu mempelajari hubungan antara sejumlah variabel dengan permasalahan yang sudah dirumuskan secara tajam dalam bentuk keterkaitan antara variabel satu dengan variabel lainnya. Dalam penelitian ini yaitu antara variabel kepemimpinan transaksional terhadap variabel kepuasan kerja dan kinerja.

#### 3.1.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Politeknik Negeri Sriwijaya yang merupakan salah satu perguruan tinggi terapan (DIII), beralamat di jalan Srijaya Negara Palembang, dan yang menjadi objek penelitian ini adalah Tenaga Pengajar tetap.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2005) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh dosen Politeknik Negeri Sriwijaya (dosen tetap) sejumlah 371 orang. Adapun populasi ditetapkan berdasarkan berdasarkan unit kerja Jurusan Teknik Sipil, Jurusan Teknik Mesin, Jurusan Teknik Kimia, Jurusan Teknik Elektro, Jurusan Teknik Komputer, Akuntansi, Jurusan Administrasi Niaga, Jurusan Manajemen Informatika, Jurusan Bahasa Inggris dan Dosen MPK

Sedangkan sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah dosen tetap. Agar ukuran sampel yang diambil representatif maka dihitung dengan menggunakan rumus Slovin dalam Umar (2004) dengan presisi 5%, rumusnya sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dimana:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sample yang masih dapat ditolerir atau diinginkan.

Berdasarkan rumus tersebut, maka jumlah sampel yang diperoleh adalah:

$$n = \frac{371}{1 + (371)(0,05)^2}$$
$$= 192,4 = 192 \text{ orang}$$

Karena jumlah sub populasinya tidak sama antara setiap satuan kerja, maka penentuan jumlah sampel tiap-tiap sub populasinya menggunakan prosedur *proportional stratified random sampling*, dengan cara mengambil sampel secara acak dengan jumlah proporsional untuk masing-masing satuan kerja. Menurut Sanusi (2003) untuk menentukan besarnya sampel pada masing-masing satuan kerja dapat dilakukan dengan rumus alokasi proporsional sebagai berikut:

$$N_i = N_i/N \times n$$

Sampel sebanyak 192 orang dosen selanjutnya dialokasikan sebagai berikut:

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Untuk menganalisis dan menginterpretasikan data dengan baik, diperlukan data valid dan realibel agar hasil yang didapat mengandung kebenaran. Dalam penelitian ini jenis dan sumber datanya, yaitu Data Primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden yaitu: dosen tetap pada jurusan Teknik Sipil, Teknik Mesin, Teknik Kimia, Teknik Elektro, Teknik Komputer, Akuntansi, Administrasi Niaga, Manajemen Informatika, Bahasa Inggris dan MPK.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

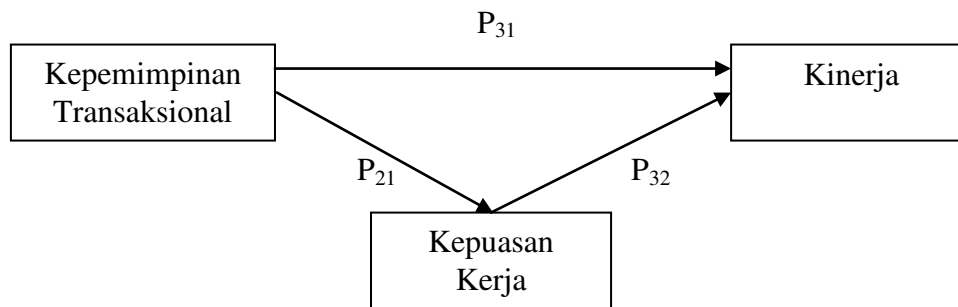
Metode yang dilakukan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan kuesioner. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk memperoleh data yang berkaitan dengan penelitian. Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh data deskriptif dalam menguji hipotesis. Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kusioner tersebut kepada para dosen tetap pada organisasi Adapun yang menjadi objek pengisian kuesioner adalah pimpinan satu tingkat diatas dan unsur pimpinan lainnya, seperti kajor dan unsur pimpinan lainnya.

### **3.5 Analisis Data**

Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) atau regresi berganda yang terstandarisasi dan dihitung melalui program SPSS 12.00.

Analisa jalur adalah perluasan dari analisa regresi. Perluasan ini terletak pada kelengkapan penelusuran kausal. Analisa jalur tidak hanya mengetahui berapa besarnya pengaruh namun juga variabel mana yang merupakan pengaruh langsung atau pengaruh tidak langsung.

Gambar 3.1. Diagram Jalur



Berdasarkan paradigma pada gambar 3.1 dapat dilakukan dekomposisi korelasi yang menunjukkan hubungan antarvariabel. Korelasi yang dapat diidentifikasi adalah: Nilai koefisien disimbolkan dengan huruf (Z)

$$Z_1 = \varepsilon_1$$

$$Z_2 = P_{21}Z_1 + \varepsilon_3$$

$$Z_3 = P_{31}Z_1 + P_{21}Z_2 + P_{32}Z_3 + \varepsilon_4$$

dimana:

$P_{21}; P_{31}; P_{32}$  = Koefisien Jalur

$\varepsilon$  = Standar error

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis jalur adalah perluasan dari analisa regresi. Perluasan ini terletak pada kelengkapan penelusuran kausal. Analisa jalur tidak hanya mengetahui berapa besarnya pengaruh namun juga variabel mana yang merupakan pengaruh langsung atau pengaruh tidak langsung.

Berdasarkan penelitian ini dapat diketahui bahwa pola hubungan yang akan dicari adalah koefisien jalurnya. Untuk dapat dicari koefisien jalur akan dilakukan analisis regresi (meregresikan) persamaan sebanyak dua kali.

Regresi pertama dilakukan untuk mengetahui pangaruh antara variabel kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja. Regresi kedua dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

Tabel 4.1

**Hasil Pengujian Koefisien Path  
dan Pengujian Antar Variabel Penelitian**

Variabel Independent	Variabel Dependent	Beta ( $\beta$ )	t hitung	Sig	Keterangan
Kepemimpinan Transaksional ( $X_1$ )	Kepuasan Kerja ( $X_2$ )	0,360	3,682	0,00013	Signifikan
Kepemimpinan Transaksional ( $X_1$ )	Kinerja ( $X_3$ )	0,304	3,447	0,00169	Signifikan
Kepuasan Kerja ( $X_2$ )	Kinerja ( $X_3$ )	0,399	4,641	0,00083	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2010)

Untuk mengetahui nilai koefisien jalur untuk variabel tertentu signifikan atau tidak analisis dapat melihat nilai Sig. pada nilai t. Jika nilai Sig.  $t < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada jalur tersebut.

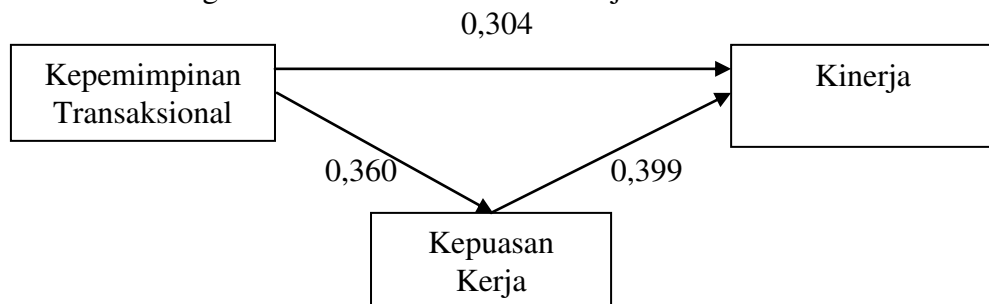
Berdasarkan hasil pengujian pertama diatas dapat diketahui bahwa nilai Sig. variabel kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja. Pada variabel kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ) dengan Signifikansi  $t = 0,00013$ , berarti terdapat koefisien pengaruh pada jalur ini. Kemudian untuk hasil pengujian kedua diatas dapat diketahui bahwa nilai Sig. variabel kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Pada variabel kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ) dengan nilai Signifikansi  $t = 0,00169$ , ini dapat disimpulkan bahwa terdapat koefisien pengaruh di jalur tersebut. Sedangkan untuk variabel kepuasan kerja ( $X_2$ ) dengan signifikansi  $t = 0,00083$ , berarti terdapat koefisien pengaruh di jalur ini.

**Tabel 4.2**  
**Hasil Koefisien Jalur Antar Variabel Penelitian**

Variabel	Koefisien P	t - Sig	Keterangan
Kepemimpinan Transaksional ( $X_1$ ) – Kepuasan Kerja ( $X_2$ )	0,360	0,00013	Signifikan
Kepemimpinan Transaksional ( $X_1$ ) – Kinerja ( $X_3$ )	0,304	0,00169	Signifikan
Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) – Kinerja ( $X_3$ )	0,399	0,00083	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2010)

Tampak bahwa tidak semua koefisien korelasi yang terjadi signifikan. Bagi koefisien jalur yang tidak signifikan berarti tidak ada pengaruh yang langsung ada dalam model. Berikut ini gambar 4.1 nilai-nilai koefisien jalur:



Gambar 4.1. Nilai-nilai Koefisien Jalur

#### **4.1 Hubungan Variabel Kepemimpinan Transaksional ( $X_1$ ) terhadap Variabel Kinerja ( $X_3$ )**

Hubungan antara Kepemimpinan Transaksional terhadap kinerja dapat diketahui melalui dua jalan. Pertama, melalui hubungan langsung (Direct Effect-DE) dimana hubungannya signifikan dengan koefisien sebesar 0,304. Kedua, melalui variabel kepuasan kerja dimana ini merupakan hubungan tidak langsung (Indirect Effect-IE) dengan nilai koefisiennya  $P_{21}P_{32}$  ( $0,360 * 0,399$ ) = 0,144.



#### 4.2 Hubungan Variabel Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Variabel Kinerja ( $X_3$ )

Hasil analisa ini menemukan bahwa korelasi yang terjadi adalah korelasi langsung dan tidak mempunyai korelasi yang tidak langsung. Hubungan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja merupakan hubungan langsung (Direct Effect-DE) dimana hubungannya signifikan dengan koefisien sebesar 0,399.

**Tabel 4.3**  
**Hasil Hubungan Variabel-variabel Terhadap Kinerja**

Dari Variabel	Koefisien Jalur		Total
	DE	IE	
Kepemimpinan Transaksional ( $X_1$ )	0,304		0,304
Kepemimpinan Transaksional ( $X_1$ ) melalui Kepuasan Kerja ( $X_2$ )		0,144	0,144
Kepuasan Kerja ( $X_2$ )	0,399		0,399

*Sumber: Data primer diolah (2010)*

Selanjutnya mencari besarnya nilai pengaruh total variabel eksogen terhadap variabel endogen. Besarnya pengaruh ini dapat dicari dengan cara mengalikan koefisien jalur yang terbentuk (P) dengan koefisien korelasi *Pearson Zero Order*. Berikut ini adalah tabel dari hasil korelasi *Pearson Zero Order* dari variabel-variabel yang ada.

**Tabel 4.4**  
**Nilai Korelasi *Pearson Zero Order***

Hubungan Variabel dengan Kinerja	Koefisien
Kepemimpinan Transaksional ( $X_1$ )	0,976
Kepuasan Kerja ( $X_2$ )	0,930

*Sumber: Data primer diolah (2010)*

Berikut ini dilakukan perhitungan sumbangan efektif dari masing-masing variabel terhadap variabel kinerja. Sumbangan efektif didapat dari hasil perkalian koefisien jalur, baik pengaruh langsung (DE) maupun pengaruh tidak langsung (IE), dengan korelasi zero order variabel yang bersangkutan. Hasil perkalian akan didapat nilai sumbangan setiap variabel. Sumbangan masing-masing variabel akan ditotal untuk dapat dihitung jumlah sumbangan efektif. Berikut ini tabel sumbangan efektif:

**Tabel 4.5**  
**Hasil Sumbangan Efektif masing-masing variabel Terhadap Kinerja**

Dari Variabel	Koefisien Jalur		Total
	DE	IE	
Kepemimpinan Transaksional ( $X_1$ )	0,304(0,976)		0,296704
Kepemimpinan Transaksional ( $X_1$ ) melalui Kepuasan Kerja ( $X_2$ )		0,144(0,976)	0,140544
Kepuasan Kerja ( $X_2$ )	0,399(0,930)		0,37107
Total pengaruh			0,81

*Sumber: Data primer diolah (2010)*

Berdasarkan tabel 4.5 diatas dapat diketahui bahwa pengaruh antara variabel kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja terhadap kinerja adalah sebesar 0,81 atau 81% dan hanya 19% yang tidak dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut.

## **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Setelah dilakukan pengujian dengan menggunakan teknik analisis jalur maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja.
2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja.

### **5.2 Saran**

Berdasarkan pada pembahasan hasil penelitian dan kesimpulan yang dipaparkan, maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

- a. Sebaiknya untuk meningkatkan kinerja dilakukan dengan meningkatkan kepemimpinan transaksional secara langsung tanpa melalui variabel antara kepuasan kerja.
- b. Kepemimpinan transaksional perlu ditingkatkan dengan lebih memperhatikan pemberian kompensasi pada staf pengajar yang telah bekerja dengan baik. Melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah, karena memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja.
- c. Pimpinan Politeknik Negeri Sriwijaya perlu memberikan kesempatan atau kebebasan yang seluas-luasnya kepada staf pengajar untuk meningkatkan motivasi, kemampuan, gagasan dan mengembangkan potensi diri yang dimilikinya. Dengan adanya kesempatan atau kebebasan itu dapat menciptakan dukungan dan perkembangan yang positif terhadap semua kegiatan yang dilaksanakan karyawan dalam rangka menghasilkan kinerja.
- d. Politeknik Negeri Sriwijaya perlu melakukan program-program pembinaan secara terpadu dan intensif kepada staf pengajar, yaitu melaksanakan program pendidikan dan pelatihan baik yang diadakan didalam (*In-House Training*) maupun diluar organisasi (*Ex-House Training*). Program pembinaan tersebut dapat dilakukan

melalui kerjasama dengan instansi pemerintah atau instansi swasta lainnya yang berkompeten dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang ada di Politeknik Negeri Sriwijaya. Dengan adanya program pembinaan tersebut maka keterampilan dan kualitas pengetahuan teknis, serta pengalaman kerja yang dimiliki staf pengajar semakin meningkat, sehingga staf pengajar dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan secara baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, Saifuddin. 1997. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bass, Bernard M. dan Bruce J. Avolio. 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership: Leadership in Leading Organizations Perspectives for A New Era*. Gill Robinson Hickman (Editor). Sage Publication, Inc.
- Bass, Bernard M. 2002. *Developing Potencial Across a Full Range Leadership*. New York: The Free Press.
- Bernardin, H. J. and Russel, J. E. A. 2006. *Human Resources Management, An Experiential, Approach*. Mc. Graw – Hill Inc. New York
- Burns, James McGregor. 2004. *Transforming Leadership. Leadership in Leading Organizations Perspectives for A New Era*. Gill Robinson Hickman. (Editor). Sage Publications, Inc.
- Davis, Keith dan Newstrom, John W. 2007. *Perilaku Dalam Organisasi (Terjemahan)*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Davis, Keith. 2006. *Human Behavior At Work : Organizational Behavior*, Fifth Edition, Mc.Graw-Hill Publishing Ltd., New Delhi.
- Dessler, Gary. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Bahasa Indonesia*. Alih Bahasa Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo.
- Dharma. 1991. *Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Erlangga.
- Gibson, James L, Jhon M, Ivancevich dan James H. Donnelly JR. 1999. *Organisasi dan Manajemen : Prilaku, Struktur, Proses*, Edisi Ke Empat, Terjemahan, Penerbit Binarupa, Erlangga, Jakarta.
- Gujarati, D. 1999. *Ekonometrika Dasar*. Cetakan 6, Alih Bahasa Sumarno Zain. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 1998, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, Cetakan Kedua Belas, Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Kreitner, Robert, dan Kinicki, Angelo. 2000. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima, Salemba Empat. Jakarta.
- Luthans, F. 2006. *Organizational Behavior, International Edition*, McGraw Hill Book Co. Singapore.
- Luthans, F. 2001. *Organizational Behavior*, Ninth Edition, McGraw Hill, Boston.
- Malhotra, Naresh. 1995. *Marketing an Aplied Orientation*, Prentice Hall International Edition, New York.
- Malthis Robert L, John L Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.

- Manz, CC. & Sims Jr. 2001. *Superleadership: Leading Others To Lead Themselves*, Prentice Hall Press, New York.
- Mar'at, M. 2002. *Sikap Manusia Perubahan dan Pengukurannya*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Martini. 2003. *Hubungan Antara Motivasi Berprestasi, Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi*, Jakarta.
- Panggabean, Mutiara S. (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Puspowarsito. 2008. *Metode Penelitian Organisasi*, Bandung. Humaniora.
- Riduwan. 2002. *Metode Dan Teknik Menyusun Tesis*, Bandung. Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi Aplikasi Jilid I dan II. Edisi Indonesia*, PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Saifuddin, Azwar. 1999. *Reliabilitas dan Validitas, Edisi Ketiga*, Pustaka Pelajar. Jakarta.
- Sanusi, Anwar. 2003. *Metodologi Penelitian Praktis untuk Ilmu Sosial dan Ekonomi*,. Buntara Media. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke-3*, STIE YKPM. Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Cetakan Kedua. Jakarta: LP3ES.
- Sugiyono. 2005. *Metodologi Penelitian Administrasi*, Alfabeta. Bandung.
- Thoha, Miftah. 2005. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Umar, Husein. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Wahana, Komputer. 2005. *Pengembangan Analisis Multivariate dengan SPSS 12*. Jakarta: Salemba infotek.